

## MANAJEMEN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN PADA SMK NEGERI DI KABUPATEN ACEH BESAR

Baihaqi<sup>1</sup>, Nasir Usman<sup>2</sup>, Cut Zahri<sup>2</sup>

<sup>1)</sup> Magister Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Banda Aceh

<sup>2)</sup> Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan Universitas Syiah Kuala

**Abstract:** *The management of education funding is the process of setting up and managing costs effectively and efficiently in education financing business. The cost of education is a very important component in education. The process of education cannot work without the support costs. The purpose of this study to Describe and analyze matters relating to: the budget plan revenue expenditure, the use of education funding, and oversight of education funding. The method used in this study was a descriptive qualitative approach. Data collection techniques used were interviews, observation, and documentation. Subjects: principals, vice principals, school treasurers, and school committees. The results showed that: the budgeting process undertaken by the principal, with the involvement of the assistant principal, department chair, treasurer, senior teachers, and school committees. The use of education funding in terms of the financial side, that all types of expenditures for education activities in schools should be shared by both the principal and the school internal parties involved in the process of preparing budgets. Oversight of education funding in Aceh Besar district SMK carried out by the principal and vice principal. Control system is by way of observing each income and expenditure of funds. Monitoring or examination by indirect observations such as every expenditure of funds must be approved by the principal or bursar. Audits are also performed by examining the financial reports on all activities performed, awarded by the vice-principal or bursar.*

**Key words:** *Management and Financing of Education*

**Abstrak:** Manajemen pembiayaan pendidikan merupakan proses pengaturan dan pengelolaan biaya secara efektif dan efisien dalam usaha pembiayaan pendidikan. Biaya pendidikan merupakan komponen yang sangat penting dalam penyelenggaraan pendidikan. Proses pendidikan tidak dapat berjalan tanpa dukungan biaya. Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsi dan menganalisis hal-hal yang berkenaan dengan: rencana anggaran pendapatan belanja, penggunaan pembiayaan pendidikan, dan pengawasan pembiayaan pendidikan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Subjek penelitian: kepala sekolah, wakil kepala sekolah, bendaharawan sekolah, dan komite sekolah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: proses penyusunan anggaran dilaksanakan oleh kepala sekolah, dengan melibatkan wakil kepala sekolah, ketua jurusan, bendaharawan, guru senior, dan komite sekolah. Penggunaan pembiayaan pendidikan ditinjau dari sisi keuangan, bahwa semua jenis pengeluaran untuk kegiatan pendidikan pada sekolah harus diketahui bersama baik oleh kepala sekolah maupun pihak-pihak internal sekolah yang terlibat dalam proses penyusunan RAPBS. Pengawasan pembiayaan pendidikan pada SMK Negeri Kabupaten Aceh Besar dilakukan oleh kepala sekolah dan wakil kepala sekolah. Sistem pengawasan yang dilakukan adalah dengan cara mengamati setiap pemasukan dan pengeluaran dana. Pemantauan atau pemeriksaan dengan melakukan pengamatan secara tidak langsung misalnya setiap pengeluaran dana harus atas persetujuan kepala sekolah atau bendaharawan. Pemeriksaan keuangan juga dilakukan dengan cara memeriksa laporan keuangan pada setiap kegiatan yang dilakukan, yang diserahkan oleh wakil kepala sekolah atau bendaharawan.

**Kata kunci:** Manajemen dan Pembiayaan Pendidikan

## PENDAHULUAN

Upaya peningkatan kualitas manusia Indonesia melalui proses pendidikan pihak pemerintah melakukan berbagai kebijakan, di antaranya peningkatan sarana dan mutu pendidikan. Kerjasama pihak pemerintah dengan pihak swasta dan masyarakat tidak merupakan suatu sistem yang lepas. Hubungan pemerintah, masyarakat, dan swasta merupakan hubungan yang tidak terpisahkan dalam peranannya meningkatkan pemerataan dan mutu pendidikan. Oleh karena itu, pendidikan menjadi tanggung jawab bersama pemerintah dan masyarakat, baik dalam pembiayaan maupun tenaga dan fasilitas.

Nilai ekonomi pendidikan dapat dilihat dari sumbangan atas manfaat terhadap pembangunan sosial ekonomi melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, kecakapan, sikap, dan produktivitas. Bagi masyarakat, pendidikan bermanfaat untuk memperkaya kehidupan ekonomi, politik, budaya, dan memperkuat kemampuan dalam memanfaatkan teknologi demi kemajuan di bidang sosial ekonomi. Adanya manfaat yang begitu luas dan dapat meresap ke berbagai bidang, maka pembiayaan pendidikan seyogianya harus menjadi perhatian utama bagi pemerintah dan masyarakat sesuai dengan tuntutan perubahan dan pembaharuan yang terus mengalami perkembangan.

Pendidikan memiliki fungsi dan potensi untuk melakukan berbagai persiapan menghadapi perubahan dalam masyarakat sesuai dengan tuntutan era globalisasi. Fungsi

pendidikan dalam rekayasa perubahan sosial inilah yang belum memperoleh perhatian yang memadai. Kebijakan pendidikan saat ini masih berorientasi pada status quo dibanding pada fungsi transformatif. Kultur adaptif masyarakat pasca modern, menantang untuk menyajikan setiap pendekatan dalam pendidikan yang bersifat interdisipliner, integralitis, serta fleksibilitas yang tinggi. Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) sebagai salah satu sub pendidikan dalam peran dan fungsi meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) dalam proses kegiatannya membutuhkan manajemen pendidikan yang efektif.

Upaya menyelenggarakan dan meningkatkan sistem pendidikan yang berkualitas tersebut, tidak hanya bertumpu pada manajemen yang baik tetapi juga tergantung pada faktor pembiayaan. Pembiayaan merupakan komponen yang sangat penting, dan dapat dikatakan proses pendidikan tidak dapat berjalan tanpa dukungan anggaran. Supriadi (2006:3) mengatakan bahwa: perencanaan pendidikan, pemahaman tentang anatomi dan problematika pembiayaan pendidikan baik pada tingkat makro maupun mikro sangatlah diperlukan.

Merujuk pada pernyataan di atas, masalah anggaran merupakan hal yang cukup mendasar. Seluruh komponen pendidikan erat kaitannya dengan komponen biaya, meskipun tidak sepenuhnya masalah biaya akan berpengaruh secara langsung terhadap kualitas sekolah, terutama berkaitan dengan sarana, prasarana

dan sumber belajar. Pendidikan yang berkualitas senantiasa memerlukan anggaran (biaya) yang relatif besar.

Pada dasarnya anggaran pendidikan meliputi biaya langsung (*direct cost*) dan biaya tidak langsung (*indirect cost*). Fattah (2005:23) mengemukakan bahwa:

Biaya langsung terdiri dari biaya-biaya yang dikeluarkan untuk keperluan pelaksanaan pengajaran dan kegiatan belajar siswa berupa pembelian alat pelajaran, sarana belajar, biaya transportasi, gaji guru baik yang dikeluarkan oleh pemerintah, orang tua maupun siswa sendiri. Sedangkan biaya tidak langsung berupa keuntungan yang hilang (*earning forgone*) dalam bentuk biaya kesempatan yang hilang (*offportunity cost*) yang dikorbankan oleh siswa selama belajar.

Mengacu pada pengertian di atas, dana pendidikan sebenarnya tidak selalu identik dengan uang (*real cost*), tetapi segala sesuatu pengorbanan yang diberikan untuk setiap aktivitas dalam rangka mencapai tujuan penyelenggaraan pendidikan. Dengan demikian, dana yang dikeluarkan sangat berhubungan dengan mutu pendidikan yang diharapkan. Oleh karena itu, dalam pembiayaan pendidikan dengan dana sebagai penunjang peningkatan mutu diperlukan pengelolaan yang terencana agar tujuan dari pendidikan dapat tercapai dengan baik dari pengelola tingkat pusat, daerah hingga ke tingkat satuan pendidikan.

Salah satu tujuan pelaksanaan manajemen pembiayaan adalah tercapainya produktivitas pendidikan, di mana produktivitas senantiasa

dikaitkan dengan nilai ekonomi suatu kegiatan, yakni bagaimana mencapai hasil yang sebesar-besarnya dengan menggunakan sumber dana yang sekecil mungkin. Produktivitas dalam dunia pendidikan berkaitan dengan keseluruhan proses penataan dan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Dalam konteks produktivitas pendidikan, sumber-sumber pendidikan dipadukan dengan cara-cara yang berbeda. Perpaduan tersebut memerlukan teknik-teknik yang berbeda dan untuk menguasai teknik-teknik tersebut dilakukan melalui proses belajar. Pendidikan dapat menjamin kehidupan yang lebih baik dalam kehidupan kemasyarakatan dan dapat memberikan andil terhadap peningkatan kemampuan secara ekonomis.

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) merupakan jenjang pendidikan menengah yang secara khusus mempersiapkan lulusannya untuk menjadi tenaga kerja yang terampil, terdidik dan profesional, serta mampu mengembangkan diri sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Untuk mendukung kelancaran kegiatan sekolah tentunya membutuhkan biaya yang memadai dengan besarnya lebih banyak bila dibandingkan dengan kebutuhan sekolah menengah umum lainnya. Adapun sumber pembiayaannya antara lain dari: pemerintah pusat, pemerintah daerah, masyarakat, dunia usaha dan sumber lain yang berasal dari dana hibah, pinjaman, dan dana unit produksi.

Pembiayaan pada SMK pasca pemberlakuan otonomi daerah tidak seperti

sentralisasi di mana kebutuhan akan operasional sekolah semua dapat terpenuhi baik dalam hal ketersediaan bahan pembelajaran seperti bahan praktek siswa pada perbengkelan maupun biaya perawatan dan pemeliharaan alat. Sekarang pembiayaan untuk operasional hal-hal tersebut sangatlah minim. Akan tetapi, dalam hal kelanjutan SMK di Kabupaten Aceh Besar tetap berlangsung walaupun tidak seperti yang diharapkan.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis ingin melihat langsung sumber pembiayaan dan proses pengelolaan anggaran pada SMK. Untuk itu, penulis memilih judul penelitian ini “Manajemen Pembiayaan Pendidikan pada SMK Negeri di Kabupaten Aceh Besar.”

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif, pendekatan kualitatif, teknik pengumpulan data observasi, wawancara, dan dokumentasi. Subjek penelitian kepala sekolah, Wakil Kepala Sekolah, guru, komite sekolah di SMK Negeri Kabupaten Aceh Besar. Teknik pengolahan data analisis kualitatif.

## **HASIL PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

#### ***Rencana Anggaran, Pendapatan Belanja pada SMK Negeri di Kabupaten Aceh Besar***

Dalam rencana anggaran, pendapatan belanja sekolah secara garis besarnya dapat dikelompokkan ke dalam dua kegiatan, yaitu penerimaan dan pengeluarannya. Temuan lapangan menunjukkan bahwa pada SMK Kabupaten Aceh Besar, penerimaan keuangan SMK Kabupaten Aceh Besar

dari sumber-sumber dana dibukukan berdasarkan prosedur pengelolaan yang selaras dengan ketentuan yang disepakati, baik berupa konsep teoritis maupun peraturan pemerintah. Menurut hasil wawancara, prosedur penerimaan keuangan SMK Kabupaten Aceh Besar diketahui terdapat beberapa anggaran yang telah ditetapkan pemerintah yang intinya pihak sekolah tidak boleh menyimpang dari petunjuk penggunaan atau pengeluaran, sekolah hanya sebagai pelaksana pengguna dalam tingkat mikro kelembagaan. Pola manajemen keuangan sekolah terbatas pada pengelolaan dan tingkat operasional.

Berdasarkan observasi dan studi dokumentasi yang dilakukan, salah satu kebijakan keuangan sekolah adalah adanya pencarian tambahan dana dari bantuan dari luar seperti halnya bantuan pihak donatur. Cara pengelolaannya dipadukan sesuai dengan tatanan yang lazim sesuai dengan peraturan yang berlaku. Bantuan dari pihak luar yang diperoleh memang tidak terlalu banyak, namun proses penggunaannya tetap meminta petunjuk dari Dinas Pendidikan Aceh Besar.

Di samping itu, sejalan dengan semangat otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan, maka sekolah idealnya memiliki kewenangan dan keleluasaan yang cukup besar dalam kaitannya dengan manajemen pembiayaan untuk mencapai efektivitas pencapaian tujuan sekolah, akan tetapi realitas yang ada masih bersifat top down, dalam arti ada beberapa kebijakan keuangan diputuskan oleh Dinas Pendidikan Aceh Besar.

Temuan lapangan menunjukkan bahwa pada dasarnya proses penyusunan anggaran dan belanja SMK Kabupaten Aceh Besar yang diteliti

merupakan format yang sudah baku meliputi perencanaan pendapatan yang bersumber dari Pemerintah (APBN dan APBD), siswa dan sumbangan para donatur lokal maupun asing lainnya baik dalam bentuk uang maupun barang. Berdasarkan rekapitulasi penggunaan dana SMK Negeri Kabupaten Aceh Besar tahun Anggaran 2011, meliputi:

- a) Belanja pegawai/personalia ada 9 item dengan dana yang digunakan dari kedua sekolah tersebut rata-rata mencapai 93,50%.
- b) Belanja barang dan jasa rata-rata ada 4 item sebesar dengan dana yang terserap mencapai 5%.
- c) Biaya pemeliharaan rata-rata ada 3 item sebesar 0,25%.

Sementara dalam usulan rincian biaya pada DIPA Tahun Anggaran 2010 pada SMK Kabupaten Aceh Besar, terdapat komponen-komponen seperti belanja pegawai yang meliputi honorarium guru tetap, honorarium kelebihan jam mengajar guru tetap dan guru tidak tetap, honorarium kelebihan jam mengajar guru tetap dan guru tidak tetap, honorarium panitia dan pengawas ujian. Di samping itu ada juga perencanaan anggaran untuk belanja keperluan sehari-hari perkantoran serta belanja barang pelaksanaan TUPOKSI.

Perencanaan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan suatu proses pengambilan keputusan dari sejumlah pilihan yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang. Perencanaan sebagai syarat mutlak yang

harus ada sebelum kegiatan berlangsung. Tanpa adanya perencanaan yang matang, maka suatu kegiatan yang dilaksanakan akan mengalami hambatan, bahkan terancam gagal untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Berkaitan dengan manajemen pembiayaan anggaran pada SMK Kabupaten Aceh Besar, perencanaan memiliki peran yang sangat penting karena adanya keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki, baik berkaitan dengan SDM maupun dengan sumber dana itu sendiri.

Hasil pengamatan dan wawancara yang penulis lakukan dengan beberapa informan diperoleh informasi bahwa tahapan penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) pada SMK Kabupaten Aceh Besar adalah dengan mengadakan rapat dengan pihak-pihak terkait di lingkungan SMK Kabupaten Aceh Besar. Pihak terkait, yaitu kepala sekolah, wakil kepala sekolah, bendahara, guru senior dan komite sekolah. Hasil musyawarah yang dilakukan berdasarkan petunjuk dari pihak Dinas Pendidikan Aceh Besar disusun sebuah perencanaan anggaran oleh pihak SMK Kabupaten Aceh Besar. Usulan rancangan tersebut kemudian diajukan kepada pihak Dinas Pendidikan Aceh Besar selaku penanggung jawab pengelolaan satuan pendidikan di lingkungan Kabupaten Aceh Besar.

Sumber-sumber dana yang diperoleh SMK Kabupaten Aceh Besar dalam menjalankan program pendidikan bisa dikategorikan ke dalam dua kategori yaitu sumber dana yang menjadi sumber anggaran rutin pembiayaan

berasal dari dana DIPA, APBN, APBD, dan dana yang berasal dari iuran siswa. Di samping itu, ada juga sumber dana yang diperoleh SMK Kabupaten Aceh Besar sebagai dana tambahan adalah dana hasil kerjasama dengan instansi lain, seperti yang diperoleh dari bantuan lembaga donor lainnya.

### ***Penggunaan Pembiayaan Pendidikan pada SMK Negeri Kabupaten Aceh Besar***

Penggunaan anggaran pada SMK Kabupaten Aceh Besar dari berbagai sumber dana yang diperoleh seperti yang telah disebutkan di atas telah digunakan menurut pos pengeluaran masing-masing. Penggunaan atau pengeluaran dana pada SMK Kabupaten Aceh Besar, sebagian besar pos pengeluaran sudah ada petunjuk teknis (Juknis) dari Dinas Pendidikan Aceh Besar. Hal ini memberi kejelasan bahwa petunjuk yang bersifat *top down*, sebenarnya tidak selama efektif dilihat dari sisi manajemen pembiayaan pendidikan. Hal ini berpijak pada kenyataan bahwa permasalahan yang dihadapi oleh setiap lembaga pendidikan di tingkat bawah adalah tidak sama antara sekolah yang satu dengan lainnya.

Adapun wewenang penyaluran dana yang diberikan pada SMK Kabupaten Aceh Besar berdasarkan RAPBS yang diusulkan dan sesuai dengan petunjuk teknis dari Dinas Pendidikan Aceh Besar adalah dana DIPA. Pos-pos penggunaan dana alokasi dana yang disalurkan oleh SMK Kabupaten Aceh Besar yang berasal

dari dana DIPA murni adalah penggunaan dana untuk keperluan: Belanja Honor, yang meliputi: guru honor, kelebihan jam mengajar, panitia ujian, pengawas ujian, pegawai bakti, dan lain-lain.

Selain dana di atas, ada juga dana DIPA murni. Dana ini pada SMK Kabupaten Aceh Besar digunakan untuk keperluan: a) Belanja Honor Guru Tidak Tetap, rapat pimpinan sekolah, rapat sekolah, dan petugas keamanan; b) Belanja Keperluan Sehari-hari Perkantoran, yang meliputi: biaya foto copy, konsumsi rapat, dan langganan koran/majalah; c) Belanja Barang untuk Pelaksanaan TUPOKSI, yang meliputi: praktik lapangan, operasional, dan penyelenggaraan kegiatan-kegiatan sekolah lainnya.

Hasil wawancara dengan beberapa informan, memberi kejelasan bahwa biaya yang memadai, akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja personil (guru dan tenaga administrasi), peningkatan kesejahteraan guru dan personil tata usaha, sarana dan prasarana pada SMK Kabupaten Aceh Besar. Pengaruh positif lainnya akan mampu meningkatkan pelayanan kegiatan pembelajaran di sekolah, yang salah satunya ditunjukkan dalam bentuk peningkatan mutu output SMK Kabupaten Aceh Besar.

Memandang prinsip-prinsip manajemen sebagai sesuatu yang mesti dilakukan dalam sebuah proses produksi, maka membuktikan untuk menempatkan manajemen sebagai salah satu yang ikut memberikan andil terhadap pencapaian produktivitas. Jika ada pengetahuan

yang dapat dipercaya tentang sejauhmana seleksi *input* dihubungkan dengan seleksi *output*, maka dimungkinkan untuk mendefinisikan suatu fungsi yang akan menandai proses produksi dalam lembaga pendidikan, yaitu suatu fungsi yang bisa menunjukkan dengan tepat bagaimana suatu perubahan *input* akan mempengaruhi *output*.

Hasil wawancara dengan beberapa informan, memberi penjelasan bahwa biaya yang memadai, akan berdampak positif terhadap peningkatan personil, peningkatan kesejahteraan guru dan personil tata usaha, sarana dan prasarana pada SMK. Pengaruh positif lainnya akan mampu meningkatkan pelayanan kegiatan belajar mengajar di SMK.

#### ***Pengawasan Pembiayaan Pendidikan pada SMK Negeri di Kabupaten Aceh Besar***

Salah satu fungsi organik manajemen adalah pengawasan. Pengawasan merupakan suatu upaya untuk lebih menjamin bahwa semua kegiatan operasional berlangsung sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengawasan merupakan kegiatan yang bersifat sistematis untuk memantau penyelenggaraan kegiatan operasional untuk melihat apakah tingkat efisiensi, efektivitas, dan produktivitas yang diharapkan tercapai atau tidak.

Pengawasan diperlukan karena ada dua alasan. Pertama, dalam menyelenggarakan seluruh kegiatan operasional pada lembaga SMK, para anggota organisasi sekolah tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan. Bahkan juga mungkin khilaf dan salah.

Berbagai kekurangan tersebut dapat berakibat pada tidak terwujudnya tingkat efisiensi, efektivitas dan produktivitas yang diharapkan. Di samping itu, tidak mustahil bahwa harapan manajemen tidak sepenuhnya terpenuhi karena keterampilan teknis para penyelenggara sudah kadaluarsa dan tidak sesuai dengan tuntutan tugas masing-masing. Kedua, tuntutan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas tidak terpenuhi karena mungkin ada anggota organisasi yang menampilkan perilaku yang negatif dengan berbagai faktor penyebab.

Kegiatan pengawasan jelas diperlukan sekaligus menghasilkan informasi tentang penyelenggaraan berbagai kegiatan operasional yang sedang terjadi. Informasi tersebut dapat diperoleh dengan berbagai cara seperti dengan pelaporan, hasil wawancara, penyebaran kuesioner, dan pengamatan langsung oleh pengawas di lapangan, khususnya pada masing-masing SMK yang ada di Kabupaten Aceh Besar.

Informasi tersebut akan sangat berguna dalam rangka peningkatan kinerja seluruh komponen operasional organisasi. Fungsi pengendalian, pengawasan, dan pemeriksaan penggunaan anggaran pada SMK Kabupaten Aceh Besar adalah untuk tingkat internal menjadi wewenang Kepala Sekolah dan Wakil Kepala Sekolah pada sekolah tersebut.

Menurut pengamatan dan hasil wawancara penulis dengan pihak yang berwenang pada SMK Kabupaten Aceh Besar, semua dana yang masuk dapat dipertanggungjawabkan. Hal tersebut dapat

diketahui berdasarkan laporan keuangan pengeluaran dan penerimaan dana. Seperti halnya dana yang diperuntukkan untuk beasiswa yang berasal dari beberapa sumber.

Semua bantuan beasiswa untuk SMK, tetap dilakukan pengawasan dalam proses penyalurannya. Dengan demikian pengawasan merupakan salah satu proses yang harus dilakukan dalam manajemen pembiayaan pendidikan. Pengawasan dapat dilakukan berdasarkan kebutuhan dan kewenangan, karena kebutuhan merupakan bagian dari pengawasan melekat. Dalam manajemen pembiayaan, Kepala sekolah perlu melakukan pengendalian pengeluaran biaya selaras dengan anggaran belanja yang telah ditetapkan. Artinya sebagai pimpinan, Kepala Sekolah bertanggung jawab terhadap masalah internal manajemen pembiayaan pada sekolah yang dipimpinnya.

Temuan lapangan menunjukkan bahwa pengawasan anggaran/keuangan dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui tingkat efektivitas dan efisiensi dari penggunaan sumber-sumber dana yang tersedia serta pengambilan tindakan-tindakan perbaikan atau menggunakan jalur hukum apabila terdapat ketidaksesuaian antara rencana dengan realisasinya. Menurut hasil wawancara, pengawasan anggaran dilakukan bukan saja oleh kepala sekolah dan pihak Dinas Pendidikan Aceh Besar, melainkan juga dari tim inspektorat pusat.

Berdasarkan hasil observasi, Kepala sekolah sebagai atasan langsung dan sekaligus sebagai orang yang bertanggung jawab terhadap

pelaksanaan kegiatan sekolah, melakukan pengawasan anggaran secara rutin dan menerima laporan penerimaan dan penggunaan uang dari bendahara setiap hari. Sedangkan pihak Dinas Pendidikan Aceh Besar, melakukan pengawasan anggaran setiap bulan. Temuan lapangan juga menunjukkan bahwa yang menjadi sasaran pemeriksaan baik yang dilakukan kepala sekolah maupun pengawasan dari pihak-pihak eksternal meliputi pemeriksaan kas dan pemeriksaan penggunaan barang-barang inventaris SMK Kabupaten Aceh Besar.

Menurut informan bahwa pemeriksaan kas dimaksudkan untuk mengetahui kebenaran jumlah uang yang ada dengan membandingkan jumlah uang yang seharusnya ada. Dalam pemeriksaan kas ini juga menyangkut bukti-bukti fisik penggunaan uang seperti kwitansi dan faktur serta buku rekening bank pada masing-masing SMK. Sedangkan pemeriksaan barang dilakukan terhadap seluruh persediaan barang yang ada. Pemeriksaan inventaris ini sifatnya kompleks dari pada pemeriksaan kas, karena bukan saja menyangkut banyaknya jenis barang, tetapi juga membandingkan antara jumlah barang yang ada dengan barang yang seharusnya ada.

Berpijak pada kondisi di atas, pengawasan, pengendalian, dan pemeriksaan merupakan hal yang penting dalam proses manajemen pembiayaan. Anggaran dapat berjalan efektif jika mempertimbangkan aspek partisipasi penyusunan anggaran yaitu keikutsertaan semua komponen dalam penyusunan anggaran. Tingkat partisipasi tersebut, pada gilirannya



akan mendorong moral kerja dan inisiatif kerja yang baik.

### **Pembahasan**

Bagian ini mencoba untuk membahas hasil-hasil penelitian yang disajikan di atas serta mengkonfirmasi dengan teori-teori yang relevan sehingga dapat ditemukan makna yang sebenarnya dari hasil penelitian tersebut.

#### ***Perencanaan Anggaran dan Pendapatan Belanja pada SMK Negeri di Kabupaten Aceh Besar***

Perencanaan pembiayaan lembaga pendidikan seperti halnya SMK memerlukan data yang akurat sehingga semua perencanaan kebutuhan untuk masa yang akan datang dapat diantisipasi dalam rancangan anggaran. Untuk mengefektifkan penyusunan rencana anggaran pada tingkat sekolah, kepala sekolah adalah sebagai *top manager* yang bertanggung jawab sebagai pelaksana. Kepala sekolah harus mampu menerjemahkan program-program pendidikan ke dalam ekuivalensi biaya dalam penyusunan RAPBS.

Perencanaan anggaran adalah merencanakan kegiatan untuk masa yang akan datang dan berapa dana yang dibutuhkan untuk mendukung kegiatan dimaksud serta menggali sumber dana, menghimpun, juga menjabarkan ke dalam kegiatan yang telah terprogram demi pencapaian suatu tujuan pendidikan. Hal ini sejalan dengan pandangan yang diketengahkan oleh Mulyono (2010:159) sebagai berikut:

Perencanaan dalam manajemen keuangan ialah kegiatan merencanakan sumber dana

untuk menunjang kegiatan pendidikan dan tercapainya tujuan pendidikan di sekolah. Perencanaan menghimpun sejumlah sumber daya yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan berhubungan dengan anggaran sebagai penjabaran suatu rencana ke dalam bentuk dana untuk setiap komponen kegiatan.

Perencanaan pembiayaan sekolah memerlukan data yang akurat dan lengkap sehingga semua perencanaan kebutuhan untuk masa yang akan datang dapat diantisipasi dalam rancangan anggaran. Upaya mengefektifkan pembuatan perencanaan keuangan sekolah, maka yang sangat bertanggung jawab sebagai pelaksana adalah Kepala sekolah. Posisi Kepala sekolah sebagai *top manager* harus mampu mengembangkan sejumlah dimensi perbuatan administratif. Kemampuan untuk mengaplikasikan program pendidikan ke dalam ekuivalensi biaya merupakan hal penting dalam penyusunan anggaran belanja. Kegiatan membuat anggaran belanja bukan pekerjaan rutin atau mekanis, melibatkan pertimbangan tentang maksud-maksud dasar dari pendidikan dan program.

Berdasarkan perspektif tersebut perencanaan biaya pendidikan sekolah harus dapat membuka jalan bagi pengembangan dan penjelasan konsep-konsep tentang tujuan-tujuan pendidikan yang diinginkan, dan merancang cara-cara penyampaian. Hal disadari bahwa tujuan dan sasaran yang ingin dicapai lembaga SMK tidak sama dengan sekolah lanjutan lainnya, seperti SMA.

Lebih lanjut dapat dipaparkan bahwa penyusunan anggaran pendapatan belanja

sekolah dilaksanakan oleh kepala sekolah, dengan melibatkan para Wakil Kepala Sekolah, guru senior, dan komite sekolah. Di samping itu, juga melibatkan bendaharawan dan beberapa tenaga pada bagian tata usaha. Pembiayaan merupakan hal yang sangat penting, karena setiap kegiatan senantiasa terkait dengan dana. Hal ini sebagaimana dinyatakan oleh Gojali dan Umiarso (2010:102) sebagai berikut: “Keuangan di sekolah merupakan bagian yang amat penting karena setiap kegiatan membutuhkan dana. Untuk itu, sekolah perlu manajemen keuangan yang baik. Sebagaimana yang terjadi di substansi manajemen pendidikan pada umumnya, kegiatan manajemen keuangan dilakukan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atau pengendalian. Dengan demikian, manajemen keuangan sekolah merupakan rangkaian aktivitas mengatur keuangan sekolah mulai dari perencanaan, pembukuan, pembelanjaan, pengawasan, dan pertanggung-jawaban keuangan sekolah”.

Berpijak pada rumit perencanaan dan pengelolaan manajemen pembiayaan pendidikan, perlunya melibatkan tim penyusun anggaran, sehingga RAPBS yang disusun sesuai menurut aspirasi dan kebutuhan internal sekolah (SMK) serta masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa perencanaan pada hakikatnya merupakan kegiatan memikirkan masa depan yang lebih baik, yang menggambarkan terjadinya perubahan yang diinginkan baik secara kualitatif maupun

kuantitatif dibandingkan dengan kondisi sebelumnya.

Melalui perencanaan anggaran, maka akan terwujudnya efisiensi dalam proses pendidikan. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Fattah (2005:35), sebagai berikut: “Efisiensi pendidikan artinya memiliki kaitan antara pendayagunaan sumber-sumber pendidikan yang terbatas sehingga mencapai optimalisasi yang tinggi. Dalam biaya pendidikan, efisiensi hanya akan ditentukan oleh ketepatan di dalam mendayagunakan anggaran pendidikan dengan memberikan prioritas pada faktor-faktor input pendidikan yang dapat memacu pencapaian prestasi belajar”.

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari informan bahwa meskipun pihak SMK Kabupaten Aceh Besar yang mengusulkan rancangan anggaran belanja, namun sekolah tidak mengelola sepenuhnya masalah keuangan. Karena ada masalah penganggaran tertentu yang ditangani langsung oleh Dinas Pendidikan Aceh Besar. Manajemen anggaran pada SMK Kabupaten Aceh Besar menganut sistem sentralistik dan desentralistik, di mana tidak semua sumber dana diatur oleh pihak Dinas Pendidikan Aceh Besar. Kaitan dengan sumber keuangan sekolah, Mulyono (2010:160) menyatakan sebagai berikut:

Sumber keuangan dan pembiayaan suatu sekolah secara garis besar dapat dikelompokkan atas tiga sumber, yaitu (1) pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah maupun kedua-duanya, uang bersifat umum atau khusus dan diperuntukkan bagi kepentingan pendidikan, (2)

orang tua atau peserta didik, (3) masyarakat, baik mengikat atau tidak mengikat.

Berkaitan dengan penerimaan keuangan dari orang tua dan masyarakat ditegaskan dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Tahun 2003 bahwa karena keterbatasan kemampuan pemerintah dalam pemenuhan kebutuhan pendidikan, tanggung jawab atas pemenuhan kebutuhan dana pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah, masyarakat, dan orang tua. Sementara dimensi pengeluaran meliputi biaya rutin dan biaya pembangunan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proporsi terbesar anggaran SMK di Kabupaten Aceh Besar adalah untuk membayar gaji guru/pegawai, yang mencapai rata-rata mencapai 93,50%. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang diketengahkan oleh Supriadi (2006:184) sebagai berikut:

Proporsi terbesar anggaran SMKN adalah untuk membayar gaji guru/pegawai, yaitu antara 78-80% dari total RAPBS, dan selebihnya untuk non gaji, terutama untuk membiayai kegiatan PBM/KBM. Dibandingkan dengan di SMU, proporsi anggaran untuk gaji di SMK lebih tinggi, antara lain disebabkan oleh lebih banyaknya guru/pegawai. Meningkatnya anggaran untuk gaji disebabkan oleh naiknya gaji guru sejak tahun 1999, sedangkan kenaikan anggaran untuk non gaji kemungkinan disebabkan oleh naiknya kontribusi siswa, pendapatan sekolah dari sumber-sumber lain, dan dana-dana hibah dari berbagai proyek pemerintah yang diarahkan

untuk mendorong peningkatan mutu dan relevansi.

Akibat penerapan sistem sentralistik dan desentralistik dalam pembiayaan pendidikan di SMK, maka terjadi penumpukan tugas pada pihak Dinas Pendidikan Aceh Besar, sehingga terjadi keterlambatan dalam pengamprahan. Dana turun tidak sesuai dengan jadwal kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya. Keterlambatan dana ini juga terbukti dengan menumpuknya sejumlah kegiatan yang harus dilaksanakan pada akhir tahun. Salah satu kebijakan yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk mengantisipasi menumpuknya kegiatan akhir tahun adalah dengan menggunakan dana pinjaman guna melaksanakan kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan.

#### ***Penggunaan Pembiayaan Pendidikan pada SMK Negeri di Kabupaten Aceh Besar***

Proses pengeluaran dana pada sekolah ditinjau dari sisi keuangan, maka seluruh jenis pengeluaran untuk kegiatan pendidikan pada sekolah harus diketahui bersama baik oleh Dinas Pendidikan Aceh Besar maupun pihak-pihak internal SMK Negeri Kabupaten Aceh Besar yang terlibat dalam proses penyusunan RAPBS, sebagaimana telah disebutkan di atas. Mekanisme ini dianggap penting sebagai usaha meminimalkan penyalahgunaan dana baik dalam masalah pendapatan, maupun pengeluaran sekolah, sehingga anggaran pendidikan pada lembaga SMK dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien.

Pola pengelolaan anggaran belanja sekolah, terbatas pada pengelolaan tingkat operasional.

Salah satu kebijakan tingkat sekolah adalah adanya pencarian tambahan dan dari partisipasi masyarakat. Selanjutnya, cara pengelolaannya dipadukan sesuai dengan tatanan yang lazim sesuai dengan peraturan yang berlaku. Namun demikian, sesuai dengan semangat MBS, sekolah memiliki kewenangan dan keleluasaan yang sangat lebar dalam kaitannya dengan pengelolaan dana untuk mencapai efektivitas pencapaian tujuan sekolah (Mulyono, 2010:164).

Anggaran di samping sebagai alat untuk perencanaan dan pengendalian, juga merupakan alat bantu bagi manajemen dalam mengarahkan suatu lembaga menempatkan organisasi dalam posisi yang kuat atau lemah. Menurut Fattah (2005:49) bahwa: "anggaran juga dapat berfungsi sebagai tolok ukur keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan."

#### ***Pengawasan Pembiayaan Pendidikan pada SMK Negeri di Kabupaten Aceh Besar***

Kontrol atau pengawasan adalah fungsi di dalam manajemen fungsional yang harus dilaksnaakan oleh setiap pimpinan semua unit kerja terhadap pelaksanaan pekerjaan di lingkungannya (Nawawi, 2006:115). Pengawasan pada dasarnya tidak hanya terkait dengan pelaporan, melainkan pengajuan tindakan untuk mengendalikan ke arah tujuan yang akan dicapai. Pemeriksaan anggaran pada dasarnya merupakan aktivitas menilai, baik catatan maupun menentukan prosedur dalam mengimplementasikan anggaran, apakah sesuai dengan peraturan, kebijakan dan standar-

standar yang berlaku.

Menurut Idris (2005:5) pengawasan seringkali diartikan mencari kesalahan. Sebenarnya, yang dimaksudkan adalah menemukan hambatan yang terjadi sehingga dapat segera diatasi. Istilah yang sering digunakan dalam pendidikan adalah supervisi. Melalui proses pengawasan dapat dilakukan upaya membimbing, membantu mengatasi kesulitan, dan bukan mencari kesalahan.

Anggaran sebagai alat efisiensi merupakan fungsi yang paling esensial dalam pengendalian. Ditinjau dari segi pengendalian jumlah anggaran yang didasarkan atas angka-angka yang standar dibandingkan dengan realisasi biaya yang melebihi atau kurang, dapat dianalisis ada tidaknya pemborosan atau penghematan. Kaitan dengan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja (RAPB) kegiatan sekolah, Muhaimin (2010:357) menyatakan sebagai berikut:

Anggaran memiliki peran penting di dalam perencanaan, pengendalian, dan evaluasi aktivitas yang dilakukan oleh sekolah. Untuk itu, setiap penanggung jawab program harus menjalankan aktivitas sesuai dengan anggaran yang telah ditentukan sebelumnya. Karena anggaran memiliki kedudukan penting, seorang penanggung jawab program harus mencatat anggaran serta melaporkan realisasinya sehingga dapat diperbandingkan selisih antara anggaran dengan pelaksanaan serta melakukan tindak lanjut untuk perbaikan.

Berdasarkan kutipan di atas jelaslah bahwa pembiayaan merupakan faktor penting yang

harus perhatikan dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen. Setiap pimpinan suatu organisasi (sekolah) idealnya melaksanakan berbagai program dan kegiatan sesuai dengan perencanaan pembiayaan yang telah ditetapkan.

Proses pengawasan, pengendalian, dan pemeriksaan penggunaan anggaran merupakan hal yang sangat dibutuhkan dalam sebuah manajemen keorganisasian, lebih-lebih dalam organisasi sekolah seperti SMK. Pengawasan merupakan suatu usaha yang dilakukan untuk bisa memastikan semua kegiatan operasional berlangsung sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengawasan juga penting untuk menilai tercapai atau tidaknya tingkat efisiensi, efektivitas, dan produktivitas yang diharapkan. Hal ini juga dianggap penting karena dalam menyelenggarakan seluruh kegiatan operasional, para anggota organisasi yang terlibat tidak luput dari berbagai kelemahan dan keterbatasan.

Dengan adanya pengawasan diharapkan dapat menjamin semua kegiatan operasional berlangsung sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengawasan merupakan kegiatan yang sistematis untuk memantau penyelenggaraan kegiatan operasional guna melihat apakah tingkat efisiensi, efektivitas, dan produktivitas yang diharapkan terwujud atau tidak.

Informasi tersebut akan sangat berguna dalam rangka peningkatan kinerja seluruh komponen operasional organisasi, khususnya komponen-komponen yang ada di lingkungan SMK. Dengan adanya pengendalian,

pengawasan, dan pemeriksaan dapat diperoleh informasi yang akurat tentang penyelenggaraan berbagai kegiatan sesuai dengan rancangan. Informasi tersebut dapat diperoleh dengan berbagai cara seperti melalui report atau pelaporan, hasil wawancara, penyebaran kuesioner, dan pengamatan langsung.

Manajemen pengendalian, pengawasan dan pemeriksaan penggunaan anggaran pada SMK Kabupaten Aceh Besar dilakukan oleh kepala sekolah dan Wakil Kepala Sekolah. Sistem pengawasan pembiayaan yang dilakukan adalah dengan cara mengamati setiap pemasukan dan pengeluaran dana. Pemantauan atau pemeriksaan dengan melakukan pengamatan secara tidak langsung misalnya berdasarkan pengamatan penulis bahwa setiap pengeluaran dana harus atas persetujuan kepala sekolah atau bendahara. Pemeriksaan keuangan juga dilakukan dengan cara memeriksa berbagai laporan keuangan pada setiap kegiatan yang dilakukan, yang diserahkan oleh bagian keuangan atau bendaharawan sekolah.

Sekolah biasanya tidak mencatat semua pemasukan atau bantuan yang diterimanya dalam RAPBS, apalagi bila bantuan itu tidak dalam bentuk uang tunai yang dikelola langsung oleh sekolah, misalnya berupa pembangunan atau rehabilitasi sarana fisik, beasiswa, dan bantuan lainnya dari berbagai pihak. Bahkan bantuan dari pemerintah pun misalnya beasiswa dan DBO kadang-kadang tidak dicatat sebagai pemasukan dalam RAPBS yang ikut menunjang biaya pendidikan di tingkat sekolah, khususnya SMK Negeri di

Kabupaten Aceh Besar.

Disadari bahwa tidak mudah memperoleh angka pasti mengenai kontribusi dana non RAPBS yang tidak tercatat, baik karena kesengajaan sekolah atau karena dianggap tidak penting untuk diadministrasikan dengan baik oleh sekolah. Hal ini menjadi salah satu penyebab sulitnya studi dalam kaitannya dengan pembiayaan pendidikan di tingkat sekolah.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Mengacu pada hasil pembahasan tentang manajemen pembiayaan pendidikan pada SMK Negeri di Kabupaten Aceh Besar, dapat penulis menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja pada SMK Negeri Kabupaten Aceh Besar dalam proses penyusunan anggaran dilaksanakan oleh kepala sekolah, dengan melibatkan wakil kepala sekolah, ketua jurusan, bendaharawan, guru senior, dan komite sekolah. Manajemen pembiayaan pada SMK menganut sistem sentralistik dan desentralistik.
2. Penggunaan anggaran pembiayaan pendidikan pada SMK Negeri Kabupaten Aceh Besar ditinjau dari sisi keuangan, bahwa semua jenis pengeluaran untuk kegiatan pendidikan pada sekolah harus diketahui bersama, baik kepala sekolah maupun pihak-pihak internal sekolah yang terlibat dalam proses penyusunan RAPBS.

3. Pengawasan pembiayaan pendidikan pada SMK Negeri Kabupaten Aceh Besar dilakukan oleh kepala sekolah dan pembantu wakil kepala sekolah. Sistem pengawasan yang dilakukan adalah dengan cara mengamati setiap pemasukan dan pengeluaran dana. Pemantauan atau pemeriksaan dengan melakukan pengamatan secara tidak langsung misalnya setiap pengeluaran dana harus atas persetujuan kepala sekolah atau bendaharawan. Pemeriksaan keuangan juga dilakukan dengan cara memeriksa laporan keuangan pada setiap kegiatan yang dilakukan, yang diserahkan oleh wakil kepala sekolah atau bendaharawan.

### **Implikasi**

1. Perencanaan program pembiayaan dan perencanaan strategis dalam organisasi sekolah merupakan salah satu faktor yang perlu dilaksanakan. Hal ini dapat mengurangi beban biaya besar dalam penyelenggaraan pendidikan pada tingkat sekolah. SMK Negeri Kabupaten Aceh Besar dalam proses perencanaan pembiayaan telah melibatkan partisipasi aktif dari semua pihak. Hal ini merupakan faktor pendukung terwujudnya program pembiayaan yang didasari oleh analisis kebutuhan. Proses manajemen tidak boleh mengabaikan SDM yang handal di bidangnya, agar sistem manajemen pembiayaan di SMK benar-benar efektif dan efisien.

2. Penggunaan anggaran pembiayaan pendidikan yang telah sesuai dengan program pembiayaan perencanaan strategis yang ditetapkan, merupakan faktor kunci terlaksana proses pendidikan di sekolah. Hal ini sebagai langkah awal dan pedoman yang harus diikuti oleh pihak-pihak yang mengelola dan menggunakan anggaran.
3. Pengawasan pembiayaan pendidikan pada SMK merupakan kewenangan kepala sekolah dan pihak-pihak yang terkait dalam pengawasan untuk melihat sejauh mana program pembiayaan yang telah ditetapkan, dijadikan sebagai dasar proses penggunaan pembiayaan.

#### Saran

1. Disarankan kepada kepala SMK Negeri Kabupaten Aceh Besar terus berupaya mengotimalkan manajemen pembiayaan pendidikan guna meningkatkan mutu SMK. Upaya ini dapat ditempuh dengan penyusunan program pembiayaan tetap menganut azas efektivitas dan efisiensi, guna tercapainya program-program yang telah ditetapkan dan hendaknya melibatkan pihak yang memiliki kemampuan dalam bidang pembiayaan pendidikan.
2. Diharapkan kepada Kepala Sekolah sebagai kuasa pengguna anggaran dapat lebih meningkatkan kerjasama harmonis dengan Bendaharawan, dan Kepala Tata Usaha SMK Negeri Kabupaten Aceh Besar, dalam proses pengeluaran biaya akan memperoleh persepsi dan memiliki

komitmen yang sama untuk peningkatan kualitas dalam pelaksanaan manajemen pembiayaan dengan lebih baik lagi, sehingga pada akhirnya dapat memajukan SMK di masa akan datang.

3. Diharapkan kepada pihak terkait lebih meningkatkan upaya pembinaan pengawasan dalam pengelolaan biaya pendidikan di SMK guna tercapainya efektivitas dan efisiensi dalam sistem manajemen pembiayaan pendidikan. Dalam pelaksanaan pengendalian dan pengawasan perlu adanya instrumen yang dijadikan tolok ukur untuk melihat kesesuaian program pembiayaan dan proses penggunaan. Dengan pengawasan yang baik dapat meminimalisir berbagai bentuk penyelewengan dalam penggunaan dana.

#### DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Anwar, 2006. *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan (Teori, Konsep dan Isu)*. Bandung: Alfabeta.
- Burhanuddin, 2006. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Djamaluddin, A., 2006. *Sistem Pembuatan Program dan Anggaran*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Fattah, N., 2008. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*. Bandung: Pustaka Bany Quraisy.
- Gojali, Imam dan Umiarso, 2010. *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Hasibuan, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Muhaimin, Suti'ah, dan Prabowo, Sugeng Listyo, 2010. *Manajemen Pendidikan Aplikasi dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah*. Jakarta: Kencana.
- Mulyono, 2010. *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Nawawi, H., 2006. *Manajemen Strategik Organisasi*

- Non Profit Bidang Pemerintahan.*  
Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Siagian, S.P., 2005. *Bunga Rampai Management Modern.* Jakarta: Bumi Aksara.
- Supriadi, D., 2006. *Satuan Biaya Pendidikan Dasar dan Menengah.* Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Suryadi, A., 2006. *Pendidikan, Investasi SDM, dan Pembangunan (Isu, Teori, dan Aplikasi).* Jakarta: Balai Pustaka.
- Syafaruddin, 2006. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan; Konsep, Strategi, dan Aplikasi.* Jakarta: Grasindo.
- Uno, H. B., 2008. *Profesi Kependidikan; Problema, Solusi, dan Reformasi Pendidikan di Indonesia.* Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman, N., 2007. *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru.* Bandung: Mutiara Ilmu.